LES MÉTIERS À L'ÉPREUVE DE LA CRISE

BANQUE PRIVÉE : *BUSINESS MODEL* EN DEVENIR

Philippe Baillot
Directeur
Bred Banque Privée

La crise actuelle – économique, financière et de confiance – met en cause le *business model* de la banque privée. Elle conduit à s'interroger sur l'équilibre de ses métiers et sur les évolutions propres à assurer sa pérennité, au regard d'effets de volume et de marge négatifs.

Traditionnellement, la banque privée recouvre – dans une proportion variable selon les intervenants – plusieurs métiers : la création de confiance, dans l'esprit d'*happy few* ; la mise à jour de leurs besoins ; une assistance juridique et fiscale ; des prestations bancaires et une gestion d'actifs et de "passifs". Or, chacun de ces maillons, dans la chaîne de la valeur ajoutée attendue par les clients d'une banque privée, est touché par la crise actuelle.

LA CRÉATION DE CONFIANCE

Naturellement, la banque privée est d'abord un métier de gestion de relations humaines. La crise actuelle ne devrait guère modifier les modalités individuelles de génération de confiance entre un banquier privé et son client. Leurs rares spécificités – au regard de toute relation humaine – semblent essentiellement consister à être entourées de plus de "cuir et de bois précieux" ("signes extérieurs"... de confidentialité). À cet égard, la crise accroît simplement l'absolue nécessité d'une réelle proactivité et d'un nombre toujours accru – indépendamment de leur coût – de contacts : les "autruches" sont clairement condamnées.

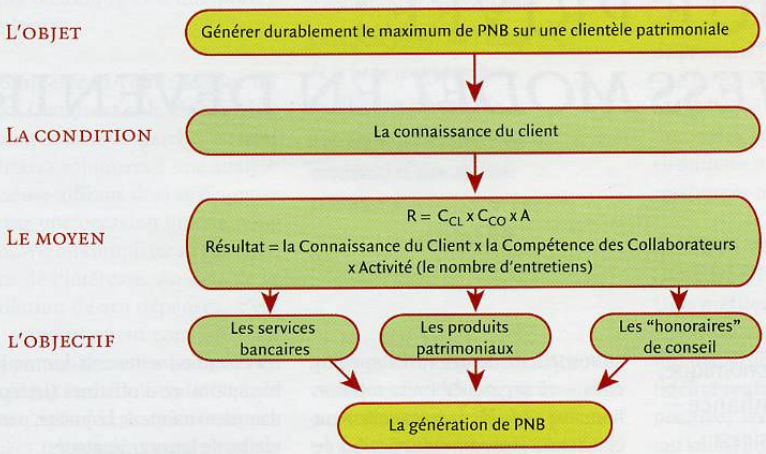
Quant à la dimension institutionnelle de la confiance, la crise actuelle constitue un véritable tsunami. Dans sa phase aiguë, au lendemain de la déconfiture de Lehman Brothers, elle aura même vu des clients, éperdus, rejeter en bloc tout le système d'intermédiation, en privilégiant la détention directe d'or métal et d'espèces "sonnantes et trébuchantes". Aujourd'hui, il reste, au sein de la clientèle patrimoniale, une profonde défiance envers ceux percés à jour par le dernier aphorisme de Warren Buffet : "*C'est à marée basse que l'on voit qui se baignait sans maillot*". Par suite, l'importance des fonds propres, le statut – à l'image des sociétés en commandite (au bénéfice de la responsabilité indéfinie et solidaire des associés) –, l'adossement à un État, voire à un Canton (de préférence suisse), constituent désormais des critères discriminants et même dirimants. Ainsi, l'affaire Madoff pourrait s'avérer exceptionnellement dommageable à nombre d'officines (indépendamment même de la qualité, parfois réelle, de leurs animateurs).

LA MISE À JOUR DES BESOINS

Le conseil constitue clairement, aujourd'hui, l'attente principale de la clientèle de banque privée. Il réside dans la mise en œuvre d'une véritable "maïeutique du patrimoine" en procédant à la découverte des besoins et à la mise à jour des motivations et objectifs de vie. Cette phase correspond clairement à l'essentiel de la valeur ajoutée qu'un banquier privé puisse apporter à son client. En cette période de crise, les clients ou prospects sont, plus que jamais, en attente de sens et de transparence.

La difficulté induite découle de l'impossibilité de facturer significativement cette prestation. La rémunération de ce mode de *coaching* pourrait revêtir la forme d'honoraires au temps passé. Une telle approche se heurte cependant à une difficulté culturelle (en l'absence d'un statut : d'avocat, de notaire...), renforcée par l'absence de déductibilité d'une telle charge pour un investisseur privé. Or, il est toujours dommageable pour un métier de ne pas pouvoir facturer explicitement sa véritable valeur ajoutée et, pire encore, de prélever ses frais sur une source distincte (en l'occurrence le stock d'épargne recueillie).

GÉNÉRER DU PNB : MODE D'EMPLOI


L'OBJET
Générer durablement le maximum de PNB sur une clientèle patrimoniale
LA CONDITION
La connaissance du client
LE MOYEN
R = C_{CL} x C_{CO} x A
Résultat = la Connaissance du Client x la Compétence des Collaborateurs x Activité (le nombre d'entretiens)
L'OBJECTIF
Les services bancaires
Les produits patrimoniaux
Les "honoraires" de conseil
La génération de PNB

UNE ASSISTANCE JURIDIQUE ET FISCALE

Les clients de banque privée veulent avant tout bénéficier de conseils pour éclairer des dimensions (financières, juridiques, fiscales...) ressenties comme particulièrement évolutives et absconses. Ils attendent une véritable gestion de patrimoine et non plus l'accès à des produits sans conseil. Les études de marché attestent que l'absence d'un service de gestion privée faisant "sens" pourrait devenir le second motif (après le crédit) de départ de clients. L'atteinte des objectifs de vie et besoins mis à jour passe, en effet, par l'élaboration d'une stratégie appelant la mise en œuvre de techniques ou d'outils patrimoniaux. À cet égard, le banquier privé doit simplement maîtriser quelques branches du droit civil : le droit de la famille, les règles du démembrement... ; des éléments de la fiscalité des personnes physiques, principalement en impôt sur le revenu et droit d'enregistrement (ISF, donations et successions...) ; la technique de certaines formules contractuelles (en premier lieu les contrats d'assurance vie...), et sociétales (en particulier les sociétés civiles...). La difficulté, là encore, découle de la gratuité apparente de ce service sur le marché français. En période de "vaches grasses", les honoraires exigibles à ce sujet, semblaient (par) trop modestes, par rapport aux commissions perçues sur les encours, pour mettre en risque une relation commerciale. Inversement, aujourd'hui, la présentation d'honoraires, à la hauteur réelle du coût des prestations réalisées, s'avérerait extrêmement délicate.

LES PRESTATIONS BANCAIRES

Le marché propose deux solutions aux logiques et charmes opposés. Les uns privilégient la gestion de la ressource rare constituée par l'expertise patrimoniale, essentiellement mobilisée lors des phases de restructuration patrimoniale (cession d'actifs professionnels, délocalisations...). Leurs clients sont alors suivis par des conseillers bancaires pour les affaires courantes et, de loin en loin, par des experts patrimoniaux (aux intitulés variables).
Les autres privilégient la cohérence d'un suivi global par un interlocuteur unique. Leurs conseillers sont alors en charge de la totalité de la relation (bancaire, financière, patrimoniale...).
Naturellement, il n'existe pas de formule idéale qui n'aurait pas manqué d'être généralisée. Chaque solution appelle simplement la plus grande cohérence dans sa mise en œuvre en termes managériaux, ou encore de partage de l'information. Pour parodier Napoléon : "*Le conseil patrimonial est, comme l'amour, un art tout dans l'exécution*".
En toute hypothèse, ces services bancaires – par suite de la transparence croissante de leur coût et de la capacité accrue de leur négociation en proportion des actifs sous gestion – ne constituent pas une source essentielle de PNB dans le *business model* de la banque privée.

> **« Il est toujours dommageable, pour un métier, de ne pas pouvoir facturer explicitement sa véritable valeur ajoutée et, pire encore, de prélever ses frais sur une source distincte (en l'occurrence le stock d'épargne recueillie). »**

UNE GESTION D'ACTIFS ET DE "PASSIFS"

La crise actuelle induit, au moins temporairement, pour les banques privées trois évolutions préjudiciables :

- une contraction globale des actifs sous gestion ;
- un recul massif de la collecte issue de cessions d'entreprises (le *new money*) ;
- une réallocation des actifs vers des produits (Sicav monétaires, certificats de dépôts, obligations *corporate*...) moins rémunérateurs.

Par ailleurs, et surtout, elle conduit à s'interroger sur la valeur ajoutée du banquier privé.
Traditionnellement, les objectifs patrimoniaux des clients trouvent une

> *« Sur un plan macro-économique, les actions n'auront pas créé de valeur au cours des dix dernières années (quand donc commence le " long terme", dans l'espace d'une vie humaine ?). »*

traduction dans une gestion d'actifs financiers appelant une allocation d'actifs globale. L'essentiel réside dans la complémentarité constante aux autres actifs détenus, la cohérence avec les horizons de placement, la sensibilité au risque... et l'anticipation des marchés financiers. À cet égard, la valeur apportée à l'épargnant est le fait du conseiller et du "stratégiste" de sa maison.

En effet, la valorisation des actifs sous gestion ne dépend que marginalement de la qualité de la gestion des OPCVM détenus (la variation des évolutions restant, dans la plupart des hypothèses, limitée entre les meilleurs et les plus mauvais). Cette valorisation découle plus significativement – pour plus des 3/4 –de la pertinence de choix d'allocation globale d'actifs (en termes d'arbitrage entre action, taux ou *private equity* ; sur le plan sectoriel (pétrole, finances...) ou géographique, (États-Unis, Japon, Asie...). En toute hypothèse, elle est conditionnée au bon usage, par le conseiller, d'informations cruciales qu'il est le seul à détenir (horizons de placement, aversion au risque, complémentarité aux autres actifs détenus...).

ENTRE THÉORIE ET RÉALITÉ

Naturellement, cette vision idyllique d'un conseil financier, continûment pertinent, se heurte à la réalité actuelle. Sur un plan théorique, il est loisible de prêter aux conseillers une capacité constante de commercialiser, auprès de leurs clients, des produits financiers pleinement et durablement adaptés à leur morphologie patrimoniale. En pratique, l'absence globale de toute anticipation de la crise boursière actuelle par les institutions bancaires – dans son *timing*, son exceptionnelle profondeur, ses secteurs de "prédilection"... – paraît de nature à mettre à mal la nécessaire confiance des clients. Cette mise à mal s'avère d'autant plus dommageable qu'elle entre en résonance avec deux phénomènes de nature très différente.

Sur un plan macroéconomique et pour la première fois depuis 1930, les actions n'auront pas créé de valeur au cours des dix dernières années (quand donc commence le "long terme" dans l'espace d'une vie humaine ?).

Sur un plan (plus) micro, la multiplication des scandales financiers paraît de nature à ébranler la confiance dans le professionnalisme même du secteur.

Ainsi, nombre de détenteurs significatifs de valeurs mobilières paraissent se détourner des gestions collectives (au sein d'OPCVM et, plus encore, de fonds de fonds, de produits structurés et des *hedge funds*... par suite des risques de contrepartie et de liquidité), pour privilégier l'acquisition de lignes en direct, au motif énoncé de "mieux" appréhender la "nature" de leur investissement.

UN NOUVEAU PARADIGME

Plus globalement, une des problématiques futures de la banque privée pourrait consister en la justification de frais significatifs, dans un nouveau paradigme, soit en l'absence durable de valorisation des actifs (dans les hypothèses de déflation ou d'un nouveau partage de richesse entre le capital et le travail), soit en cas d'incapacité globale de saisir, sur la longue durée, la création de richesse du fait d'une répétition accélérée de l'éclatement de bulles spéculatives (actions, *hedge funds*, immobilier...).

Pour naviguer dans ces environnements, la banque privée pourrait s'inspirer de la culture chinoise, très évocatrice sur le concept de crise. Celui-ci est illustré par son libellé en deux idéogrammes : le premier signifie "danger", le second "opportunité".

危机

Les dangers sont évidents, mais les opportunités, pour la banque privée, encore plus grandes. Au regard de la conjonction des évolutions en cours, pour asseoir durablement son économie, la banque privée doit renforcer sa proximité (en termes de relations humaines, de communication, d'outils informatiques...) avec ses clients ; accroître l'adéquation de ses services à leurs attentes réelles ; enfin, concevoir et mettre en œuvre une véritable offre d'allocation globale d'actifs, au-delà des effets de mode (pour les obligations *corporate*, le *distressed securities* , ...). Autant de chantiers de nature à lui permettre de pleinement surfer sur l'accroissement durable des richesses entre des mains à la longévité toujours croissante. ■